



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Employer Branding para Jovens numa Associação Profissional

António Manuel Coelho Estróia Pereira da Silva

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Employer Branding para Jovens numa Associação Profissional

António Manuel Coelho Estróia Pereira da Silva

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Nenhum caminho é feito sozinho. Cada etapa deste trabalho foi construída com o apoio, o saber e a inspiração de muitas pessoas e instituições, a quem devo um profundo reconhecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, pela orientação atenta, pelo rigor científico e pela confiança demonstrada. A sua dedicação foi determinante para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento académico e pessoal.

Um agradecimento especial à Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), enquanto instituição de referência, e ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, pelo contributo inestimável na minha formação e pelo papel essencial na valorização da Gestão Estratégica de Pessoas em Portugal.

Aos amigos, pelo apoio constante e pela amizade que tantas vezes foi o equilíbrio necessário.

Para vós colegas, pela partilha de ideias, desafios e aprendizagens que enriqueceram este percurso.

À minha família, pela paciência, incentivo e amor incondicional, sempre presentes em cada etapa.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste Projeto. A todos, um sincero obrigado: juntos, passo a passo, transformamos o mundo num lugar mais justo, melhor e, sobretudo, mais humano.

Resumo

Num contexto de rápida transformação digital e mudança geracional, as organizações enfrentam uma crescente pressão para se adaptarem às expectativas dos jovens talentos. O *Employer Branding* tem vindo a consolidar-se como uma ferramenta estratégica essencial na atração e retenção destes públicos, sobretudo em contextos não lucrativos onde os recursos financeiros são limitados e a proposta de valor assenta no impacto e propósito institucional.

Este estudo de caso aplica-se ao setor social português, focando-se na realidade da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), e visa propor uma estratégia de *Employer Branding* Jovem que reforce a atratividade e retenção de estudantes e jovens profissionais. Através de uma abordagem qualitativa, o estudo combinará a análise documental e entrevistas com sócios da APG.

A proposta aqui desenvolvida baseia-se em boas práticas nacionais e internacionais e integra a importância da coerência entre identidade organizacional e proposta de valor percebida pelos jovens, especialmente em contextos associativos. Neste âmbito, destacam-se propostas de valor como a criação de oportunidades concretas de participação e desenvolvimento, como programas de mentoria e desafios de inovação, e o reforço do sentimento de pertença mediante de iniciativas como, *networking*, certificação e envolvimento ativo na vida associativa.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Talento Jovem, Gestão Estratégica de Pessoas, Organizações Sem Fins Lucrativos, Benchmarking, Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

Classificação JEL: M12 Gestão de Pessoas; M14 Cultura Organizacional e Responsabilidade Social; J24 Capital Humano e Produtividade do Trabalho; L31 Organizações Sem Fins Lucrativos

Abstract

In a context of rapid digital transformation and generational change, organizations face increasing pressure to adapt to the expectations of young talent. Employer Branding has been consolidating as a key strategic tool for attracting and retaining this audience, particularly in non-profit contexts where financial resources are limited and the value proposition relies on institutional impact and purpose.

This case study applies to the Portuguese social sector, focusing on the reality of the Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), and aims to propose a Youth Employer Branding strategy that strengthens the attractiveness and retention of students and young professionals. Through a qualitative approach, the study combines document analysis and interviews with APG members.

The proposal developed here is based on national and international best practices and highlights the importance of coherence between organizational identity and the value proposition perceived by young people, especially in associative contexts. In this regard, key value propositions include the creation of concrete opportunities for participation and development, such as mentoring programs and innovation challenges, as well as the strengthening of a sense of belonging through initiatives like networking, certification, and active involvement in associative life.

Keywords: Employer Branding, Young Talent, Strategic People Management, Non-Profit Organizations, Benchmarking, Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

JEL Classification: M12 Personnel Management; M14 Corporate Culture; Social Responsibility; J24 Human Capital; Skills; Labor Productivity; L31 Nonprofit Institutions; NGOs; Social Enterprises

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da Literatura	3
2.1.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	3
2.2.	Employer Branding	4
2.3.	Atração e Retenção de Talento Júnior.....	5
2.3.1.	Características e Expectativas do Talento Júnior.....	6
2.3.2.	Idadismo e Desafios	7
2.3.3.	Empregabilidade e Envolvimento Associativo	8
2.4.	Employer Branding no setor social	8
2.5.	Benchmarking em Associações Sem Fins Lucrativos	9
3.	Metodologia	13
3.1.	Método	13
3.2.	Sujeitos, População e Amostra.....	14
3.3.	Técnicas de Recolha de Dados	14
3.3.1.	Entrevistas Individuais.....	14
3.4.	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados	16
3.5.	Limitações Metodológicas	17
4.	Diagnóstico.....	19
4.1.	Caracterização da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas.....	19
4.2.	Resultados da Análise de Dados	20
4.2.1.	Sócios Aderentes.....	20
4.2.2.	Sócios Efetivos.....	22
4.3.	Resultados do Benchmarking com Associações Homologas	26
4.4.	Análise Crítica Integrada	28
5.	Proposta de Implementação.....	31

5.1.	Proposta de Estratégia de Employer Branding Jovem para a APG	31
5.2.	Indicadores de Sucesso e Avaliação de Resultados	37
6.	Conclusões	39
7.	Referências Bibliográficas.....	41
8.	Anexos	45
8.1.	Anexo A – Perguntas de Entrevista.....	45
8.2.	Anexo B - Cronograma (Plano de atividades – APG Next Generation)	47
8.3.	Anexo C - Análise Swot (APG Next Generation).....	48

Índice de Figuras

Figura 4.2.1 - Metodologia Gioia – sócios aderentes	21
Figura 4.2.2 - Metodologia Gioia – sócios efetivos.....	24
Figura 4.3 - Benchmarking de Associação Homologas.....	27
Figura 5.1 -4 Eixos Estratégicos (APG Next Generation).....	31

1. Introdução

Num contexto de transformação digital acelerada e de profundas mudanças nas dinâmicas sociais e profissionais, as organizações enfrentam o crescente desafio de atrair, envolver e reter talento jovem (Schroeder, 2021). Este desafio é particularmente sensível em organizações sem fins lucrativos, que operam frequentemente com orçamentos reduzidos, estruturas limitadas e uma forte concorrência por atenção num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, tecnológico e orientado por propósito (Deloitte, 2023).

Neste cenário, o conceito de *Employer Branding* (ou marca empregadora) tem vindo a afirmar-se como uma ferramenta estratégica fundamental para diferenciar organizações e responder às novas exigências de talento jovem. Gerações como os *Millennials* e a Geração Z tendem a valorizar autenticidade, impacto social, oportunidades de desenvolvimento e alinhamento com os seus valores pessoais (Kasselman, 2022; Matongo, 2018). Como tal, a atratividade organizacional no setor social depende fortemente da reputação, da missão e da proposta de valor percebida pelos públicos internos e externos (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer *et al.*, 2018).

As associações profissionais enfrentam hoje o desafio de se reinventar para continuar relevantes para os novos profissionais que ingressam no mercado. A ausência de uma estratégia de *Employer Branding* focada nas novas gerações pode comprometer a renovação geracional e, consequentemente, a sustentabilidade institucional de médio e longo prazo (Mosley & Schmidt, 2017; Dell & Ainspan, 2020).

Neste sentido, este trabalho de pesquisa parte da necessidade de diagnosticar os fatores críticos que condicionam a atratividade e a retenção de jovens sócios numa associação profissional, identificar boas práticas implementadas por organizações homólogas e, por fim, propor uma estratégia de *Employer Branding* Jovem alinhada com a missão e identidade da organização.

O objetivo central do presente estudo consiste em desenvolver estratégias de *Employer Branding* Jovem propondo um plano ajustado à realidade de uma associação profissional. Esta proposta deve estar centrada na atração e fidelização de talento jovem - nomeadamente estudantes e recém-profissionais - contribuindo para o reforço da ligação emocional com a organização e para o desenvolvimento de comunidades profissionais sustentáveis. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes passos:

- Diagnosticar os fatores críticos de sucesso e insucesso na atratividade e retenção dos jovens associados;
- Realizar um benchmarking de organizações homólogas com boas práticas de *Employer Branding* Jovem e outras implementadas no mercado;
- Apresentar uma proposta de estratégia adaptada à missão institucional e às expectativas do público jovem no contexto do setor associativo.

Este projeto está estruturado em seis capítulos principais. No Ponto 1, apresenta-se o enquadramento geral, a problemática, os objetivos e a estrutura do trabalho. O Ponto 2 é dedicado à revisão da literatura, onde são explorados os conceitos-chave como Gestão Estratégica de Pessoas, *Employer Branding*, talento jovem, idadeismo e benchmarking. No Ponto 3, detalha-se a Metodologia de investigação adotada, incluindo o modelo conceitual, a abordagem metodológica e os instrumentos de recolha e análise de dados. O Ponto 4 apresenta o diagnóstico da associação de referência, incluindo os resultados do estudo empírico e do benchmarking. No Ponto 5, é proposta uma estratégia de *Employer Branding* Jovem, acompanhada de um plano de ação e de indicadores de avaliação. Por fim, o Ponto 6 apresenta as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), surgiu como resposta à necessidade de integrar a função de Recursos Humanos (RH) no planejamento e execução da estratégia organizacional.

Tradicionalmente, os RH eram vistos como uma função administrativa e operacional, focada na gestão burocrática do trabalho, recrutamento e pagamento de salários (Storey, 1992). No entanto, com o surgimento da abordagem estratégica da gestão empresarial, ganhou força a visão de que os recursos humanos são fontes cruciais de vantagem competitiva (Beer *et al.*, 1984).

Autores como Barney (1991) introduziram a lógica da *Resource-Based View* (RBV), segundo a qual os recursos internos da organização – entre eles o capital humano – quando valiosos, raros, inimitáveis e organizacionalmente integrados, constituem os principais motores de diferenciação sustentável. Nesta perspectiva, os RH deixam de ser apenas suporte e passam a desempenhar um papel ativo na geração de valor estratégico (Wright, Dunford & Snell, 2001).

A definição moderna de GEP assume que esta prática visa alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos e posicionamento estratégico da organização (Boxall & Purcell, 2016). O objetivo não é apenas atrair e gerir talento, mas assegurar a coerência entre cultura organizacional, práticas operacionais e resultados desejados. Segundo Ulrich (1998), os profissionais de RH devem atuar como *strategic partners*, promovendo a transformação organizacional e contribuindo para a eficácia do negócio.

Ao longo das décadas, o conceito de GEP foi expandindo e aprofundando. Lepak & Snell (1999) introduziram a ideia de arquiteturas diferenciadas de capital humano, propondo que diferentes tipos de talento necessitam de práticas de gestão ajustadas à sua importância estratégica. Já autores como Delery & Doty (1996) e Becker & Huselid (2006) demonstraram empiricamente a relação entre práticas integradas de GEP e indicadores organizacionais positivos, como produtividade, inovação, compromisso organizacional e desempenho financeiro.

Mais recentemente, tem sido enfatizado a importância da coerência interna e externa das práticas de GEP, sobretudo num contexto marcado pela digitalização, diversidade geracional e complexidade organizacional. Cascio (2014) e Lepak, Jiang & Hu (2021) destacam a necessidade de uma abordagem holística, centrada na *Employee Experience*, com práticas que

vão desde o *onboarding* até ao desenvolvimento contínuo, passando pela gestão do desempenho e liderança inclusiva.

Paralelamente, o surgimento de novas expectativas por parte dos trabalhadores, como o desejo de propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e oportunidades de crescimento, obriga a GEP a adaptar-se a realidades mais dinâmicas e menos hierarquizadas (Sparrow, Brewster & Chung, 2016). Além disso, a crescente atenção à sustentabilidade e responsabilidade social levou a esta, a incorporar preocupações éticas, ambientais e de bem-estar organizacional como parte da sua finalidade estratégica (Kramar, 2014; Briscoe, Tarique & Schuler, 2021).

Dessa forma, a Gestão Estratégica de Pessoas hoje representa um campo interdisciplinar e multifacetado, onde práticas de gestão de pessoas não são vistas como atividades isoladas, mas como elementos interligados de um ecossistema que influencia diretamente o desempenho organizacional, a inovação, a cultura interna e a capacidade de adaptação a mercados em constante mudança.

2.2. Employer Branding

O conceito de *Employer Branding* tem vindo a consolidar-se como uma estratégia fundamental para diferenciar organizações num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, marcado pela volatilidade e pela exigência crescente dos profissionais mais jovens (Kasselman, 2024). Iniciado na década de 1990 por Ambler e Barrow (1996), este conceito representa a aplicação dos princípios do marketing à gestão de recursos humanos, centrando-se na construção de uma imagem positiva da organização como entidade empregadora.

Com o tempo, o *Employer Branding* evoluiu para um posicionamento estratégico que combina dimensões tangíveis - como condições contratuais e oportunidades de progressão na carreira - com dimensões intangíveis, como cultura organizacional, reputação e propósito institucional (Matongo, 2018). A autenticidade da proposta de valor comunicada (*Employee Value Proposition* - EVP), é considerada essencial para alinhar expectativas e experiências, reduzindo a rotatividade voluntária e promovendo o compromisso organizacional (Kasselman, 2024).

A retenção e a atração de talento jovem exigem especial atenção, tendo em conta as especificidades da Geração Z e dos *Millennials*. Estes profissionais valorizam, acima de tudo, a autenticidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a aprendizagem contínua e o impacto social (Kasselman, 2024). Assim, organizações que pretendem captar estes públicos

devem ser coerentes entre discurso e prática e proporcionar experiências profissionais com significado, que transcendam as compensações financeiras tradicionais.

No setor associativo, particularmente em organizações sem fins lucrativos, o *Employer Branding* adquire contornos ainda mais específicos. Neste contexto, a proposta de valor é frequentemente alicerçada na missão e nos objetivos sociais da organização. Estratégias como a promoção de redes *alumni*, programas de voluntariado, experiências de mentoria e envolvimento em comunidades temáticas revelam-se eficazes na criação de vínculos emocionais entre jovens membros e a instituição (Matongo, 2018; Kasselmann, 2024).

O sucesso de uma estratégia de *Employer Branding* Jovem assenta, assim, em três pilares essenciais: consistência da proposta de valor, alinhamento com a cultura organizacional e eficácia da comunicação institucional (Ambler & Barrow, 1996). Quando existe dissonância entre aquilo que é comunicado e a realidade vivida internamente, gera-se frustração e desconexão, sobretudo entre públicos mais exigentes e atentos como os jovens talentos (Kasselmann, 2024).

Estudos indicam que muitas organizações ainda falham na retenção de talento jovem por não envolverem de forma genuína os seus *stakeholders* internos e por não adaptarem a sua proposta de valor às necessidades deste público (Matongo, 2018). Essa falha, num contexto em que a reputação e a imagem organizacional têm um peso crescente na decisão de jovens profissionais, pode comprometer a capacidade de atração e fidelização de talento.

Por conseguinte, a imagem de marca deve ser encarada como um ativo estratégico, sendo imprescindível na construção de uma identidade empregadora forte, credível e atrativa. Uma narrativa institucional que evidencie autenticidade, clareza da missão, impacto social e ambiente colaborativo será determinante para captar e manter jovens talentos comprometidos com a missão e os valores da organização (Kasselmann, 2024).

2.3. Atração e Retenção de Talento Júnior

A atração e retenção de talento júnior tem assumido uma importância crescente nas estratégias organizacionais, sendo considerada fundamental para garantir a renovação geracional, a inovação contínua e a sustentabilidade institucional (Santos, 2020; Oliveira, 2020) de qualquer negócio, independentemente da sua finalidade. Este desafio torna-se ainda mais relevante em contextos como o associativo, onde o envolvimento dos jovens não está motivado por vínculos contratuais formais, mas sim pelo alinhamento com a missão, pela identificação com os valores e pela perceção de valor pessoal e profissional.

Nos últimos anos, vários estudos apontam para uma mudança profunda nos critérios de decisão profissional dos jovens talentos. Mais do que a remuneração, os estudantes e recém-profissionais procuram significado, autenticidade, impacto social e oportunidades de desenvolvimento (Lyons & Kuron, 2014; Vieira, 2019). Essa transformação tem exigido das organizações – e em especial das associações profissionais – uma redefinição da sua proposta de valor para atrair e reter este público.

Num estudo recente, Fernandes e Cardoso (2023) analisaram práticas de retenção de talento jovem em organizações do terceiro setor em Portugal, concluindo que o envolvimento participativo, o reconhecimento simbólico e a comunicação transparente são fatores decisivos para gerar compromisso. Neste sentido, torna-se essencial compreender as características, motivações e barreiras enfrentadas pelo talento júnior, para desenhar estratégias de *Employer Branding* alinhadas com as suas expectativas.

2.3.1. Características e Expectativas do Talento Júnior

O talento júnior - que inclui estudantes do ensino superior, recém-licenciados e jovens em início de carreira - caracteriza-se por um conjunto específico de traços comportamentais, expectativas e valores que diferem significativamente das gerações anteriores. A sua relação com o trabalho é moldada por um contexto marcado pela digitalização, pela globalização, pelas crises económicas e pela crescente valorização de propósitos sociais e ambientais (Lyons & Kuron, 2014).

Estes jovens procuram mais do que estabilidade. Desejam experiências profissionais com significado (impacto), oportunidade de crescimento contínuo, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, acima de tudo, um forte alinhamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização onde se inserem (Vieira, 2019; Fernandes & Cardoso, 2023). Esta geração valoriza a transparência nas relações laborais, ambientes colaborativos e culturas organizacionais inclusivas e flexíveis, com liderança horizontal e espaço para participação ativa.

Os *Millennials* e, sobretudo, a Geração Z (nascidos após meados dos anos 90), demonstram elevada literacia digital, espírito crítico relativamente à autoridade tradicional e uma postura exigente no que diz respeito à autenticidade institucional (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Em Portugal, estudos como os de Oliveira (2020) e Santos (2020) confirmam estas tendências, reforçando que a proposta de valor das organizações deve ser coerente, clara e focada no desenvolvimento pessoal e profissional.

A atração e retenção deste talento exige, por isso, estratégias integradas de comunicação interna e externa, oportunidades tangíveis de desenvolvimento, e experiências que reforcem o sentimento de pertença desde os primeiros momentos de contacto com a organização.

2.3.2. Idadismo e Desafios

Apesar do discurso organizacional cada vez mais orientado para a diversidade e inclusão, os jovens continuam a enfrentar formas de discriminação etária, muitas vezes subtil e institucionalizada. Este tipo de “preconceito” manifesta-se na desvalorização de ideias de jovens profissionais, na exclusão de processos de decisão ou na suposição de inexperiência como sinónimo de menor competência (Faria & Sousa, 2023).

Segundo Oliveira (2020), no setor associativo português, os jovens são frequentemente relegados para papéis operacionais e raramente envolvidos na definição estratégica da organização, o que compromete a sua motivação e a sua permanência ativa. Esta realidade contrasta com a retórica da valorização da juventude, resultando numa quebra de confiança e num desajuste entre expetativas e realidade vivida.

Além disso, importa destacar que o idadismo (“*ageism*”) não se limita aos jovens: ele afeta pessoas de todas as idades, incluindo adultos de meia-idade e idosos, tanto em contextos laborais como institucionais. Conforme a American Psychological Association (APA), “*ageism*” refere-se a estereótipos, preconceitos ou discriminação com base na idade, aplicável a qualquer grupo etário. Estudos recentes mostram que pessoas de meia-idade também relatam exclusão, menor valorização das suas competências ou expetativas irreais de adaptabilidade tecnológica, só porque se considera que “já não são jovens”.

Para definir de forma clara, o idadismo (*ageism*) é um fenómeno social que inclui três componentes principais: estereótipos (cognições gerais sobre o que pessoas de certa idade “deveriam ser”), preconceitos (sentimentos negativos ou avaliações baseadas nessas crenças) e discriminação (ações ou práticas que desfavorecem ou excluem alguém devido à idade). Para combater este tipo de exclusão, é essencial que as organizações criem espaços efetivos de participação jovem e adotem práticas de gestão intergeracional (entre diferentes gerações).

Como afirmam Mendes e Rocha (2024), o reconhecimento do contributo específico dos jovens talentos deve ser traduzido em ações concretas, como programas de escuta ativa, representação formal e projetos liderados por jovens.

2.3.3. Empregabilidade e Envolvimento Associativo

Associações profissionais possuem um elevado potencial, enquanto estruturas facilitadoras da empregabilidade juvenil, ao promoverem o contacto com redes profissionais, o desenvolvimento de competências transversais e o acesso a experiências práticas de voluntariado e liderança (Vieira, 2019).

No caso português, Oliveira (2020) defende que programas como, por exemplo, estágios associativos, redes de *alumni* e iniciativas de mentoria representam uma alavanca real para o crescimento profissional de jovens membros. A sua eficácia depende, no entanto, do grau de envolvimento ativo permitido pela organização/associação. Santos (2020) reforça que a fidelização de jovens em contextos associativos está diretamente ligada ao nível de responsabilização que lhes é atribuído.

Em linha com estas perspetivas, Cardoso e Simões (2023) destacam que as associações que integram os jovens em projetos relevantes e oferecem-lhes oportunidades de participação significativa, tendem a alcançar taxas mais elevadas de retenção e níveis superiores de compromisso institucional.

Desta forma, o *Employer Branding* aplicado a contextos associativos deve contemplar, de forma clara, propostas de valor orientadas para o crescimento profissional, o reconhecimento simbólico e a construção de vínculos identitários, elementos considerados fundamentais para o envolvimento prolongado dos jovens com a organização.

2.4. Employer Branding no setor social

As organizações sem fins lucrativos, enfrentam desafios singulares na sua capacidade de atrair e reter talento, sobretudo entre os públicos mais jovens. Operando com orçamentos reduzidos e sem incentivos materiais competitivos face ao setor privado, estas entidades dependem fortemente da sua capacidade de mobilizar pessoas através da missão, propósito e impacto social que promovem (Rodrigues & Marques, 2023).

Neste contexto, o *Employer Branding* surge como uma ferramenta crítica para reforçar a proposta de valor organizacional, elevando atributos imateriais como a cultura, a aprendizagem contínua, o sentido de pertença e o que a Associação ponde oferecer indiretamente (Santos, 2020).

No setor social, o *Employer Branding* deve ser entendido não apenas como uma estratégia de comunicação externa, mas como um esforço integrado na construção de identidade organizacional e de reputação institucional (Biscaia & Rego, 2024). Trata-se de criar

e comunicar, de forma consistente, uma proposta de valor que se alinhe com os valores e motivações dos colaboradores e voluntários, particularmente daqueles que se encontram em início de carreira. Tal proposta deve enfatizar a possibilidade de contribuir para causas significativas, desenvolver competências transferíveis e integrar redes colaborativas.

Nas associações profissionais, esta lógica assume contornos ainda mais específicos. O Employer Branding está intrinsecamente ligado à experiência vivida pelos sócios, ao reconhecimento institucional, ao acesso de conhecimento e à participação ativa na vida associativa (Oliveira, 2020). Ao contrário das empresas, estas entidades não recrutam com base em contratos de trabalho, mas sim em promessas de valor simbólico e profissional – o que torna a consistência e autenticidade da marca ainda mais fundamentais.

Segundo Vieira (2019), quando estruturado com base em oportunidades de envolvimento genuíno, como mentorias, programas de voluntariado e acesso a redes de contacto, o *Employer Branding* em associações pode funcionar como um verdadeiro motor de empregabilidade. A fidelização dos jovens membros depende, assim, do reconhecimento do seu papel e do espaço para criar em conjunto, com impacto.

Mendes e Rocha (2024) apontam que a presença digital, a linguagem utilizada e a escuta ativa das organizações são fatores-chave para o sucesso do *Employer Branding* junto de públicos júnior.

A construção de uma marca jovem, inclusiva e participativa requer um alinhamento entre a missão institucional, a proposta de valor oferecida e a experiência real do associado. Sem esse alinhamento, a atração pode ser pontual e a retenção comprometida.

2.5. Benchmarking em Associações Sem Fins Lucrativos

O *benchmarking* é reconhecido como uma ferramenta estratégica essencial para organizações que procuram inovar e adaptar-se a contextos de mudança acelerada, como é o caso das associações profissionais que atuam em ambientes altamente competitivos e digitalizados (Camp, 1989; Zairi, 2012). No domínio do *Employer Branding*, o *benchmarking* permite às organizações sem fins lucrativos observar e adaptar práticas de sucesso já testadas por entidades congéneres, reduzindo o risco de insucesso e promovendo abordagens mais eficazes na atração e retenção de talento jovem (Sullivan, 2021; Fonseca & Alves, 2023).

No contexto associativo, o *benchmarking* não deve limitar-se à comparação de indicadores quantitativos ou métricas operacionais. Deve incluir, de forma integrada, a análise de valores institucionais, estratégias de comunicação, formas de envolvimento dos associados

e a forma como é construída e comunicada a proposta de valor (Ferreira & Morais, 2022; Rees & Smith, 2021). Este tipo de análise adquire ainda maior relevância quando direcionado para públicos jovens, que valorizam autenticidade, impacto social e oportunidades reais de participação (Schroeder, 2020; Deloitte, 2023).

A observação de boas práticas internacionais em associações como a *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, Reino Unido) ou a *Society for Human Resource Management* (SHRM, Estados Unidos da América) revela um investimento claro em estratégias digitais de *Employer Branding*, com iniciativas como:

- Programas de embaixadores estudantis, onde jovens membros representam a associação junto das universidades (CIPD, 2023);
- Criação de comunidades online com fóruns interativos e networking profissional (SHRM, 2024);
- Eventos híbridos com foco em empregabilidade, soft skills e liderança jovem;
- Mentorias reversas, que aproximam gerações e permitem à liderança ouvir diretamente os mais jovens (Kashive & Khanna, 2021).

Em Portugal, entidades como a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) ou a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) têm implementado práticas inovadoras, como:

- Academias de liderança jovem e *bootcamps* de empreendedorismo com certificação;
- Projetos de voluntariado estruturado, combinando impacto social com capacitação;
- Narrativas visuais fortes nas redes sociais, com *storytelling* autêntico dos próprios membros;
- Revistas digitais e podcasts cocriados por jovens associados (Silva & Matos, 2022; Vieira, 2021).

Estas experiências revelam que as boas práticas de *Employer Branding* Jovem não se limitam a campanhas de imagem: envolvem a criação de vínculos identitários e emocionais com os membros, sustentados por uma proposta de valor coerente e genuína (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016). A construção da marca associativa começa muito antes da adesão formal, sendo determinante a forma como os jovens são envolvidos desde o primeiro contacto (Kashive & Khanna, 2021).

A análise iniciou-se com a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), evidenciando a sua evolução de uma função meramente administrativa para um papel estratégico, alinhado com os objetivos organizacionais. Destaca-se a sua importância na definição de políticas integradas de

atração e retenção de talento, especialmente entre os públicos mais jovens (Boxall & Purcell, 2016; Ulrich, 1997; Morais, 2017).

O conceito de *Employer Branding* foi abordado como uma estratégia distintiva no contexto atual, devendo ser desenvolvido de forma coerente e autêntica, aliando dimensões tangíveis (como benefícios, progressão e condições de trabalho) a fatores significativos (como missão, cultura, reputação e propósito organizacional). Vários autores defendem que esta coerência entre o discurso e a prática é essencial para atrair talento jovem e reduzir a rotatividade (Duarte & Freitas, 2025; Martins & Sousa, 2025; Costa & Almeida, 2024).

Estudos recentes reforçam que as novas gerações - *Millennials* e Geração Z - valorizam oportunidades de crescimento, flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impacto social e experiências com significado. Estas preferências colocam novas exigências às organizações, que necessitam de desenvolver propostas de valor alinhadas com esses valores (Ribeiro & Teixeira, 2024; Ambler & Barrow, 1996; Matongo, 2018; Kasselmann, 2024).

No contexto das associações sem fins lucrativos, o desafio é ampliado pela escassez de recursos financeiros e pela necessidade de mobilizar talento através do impacto, do envolvimento e da missão social. O *Employer Branding* assume aqui um papel ainda mais simbólico, exigindo uma proposta de valor assente na experiência associativa e no sentimento de pertença (Rodrigues & Marques, 2023; Santos, 2020).

Podemos evidenciar ainda os desafios do idadismo e da fraca representatividade jovem em cargos associativos, bem como o potencial das associações para promover empregabilidade e competências através de programas de mentoria, redes de alumni, voluntariado formativo e acesso a redes profissionais (Vieira, 2019; Oliveira, 2020; Mendes & Rocha, 2024). Quando os jovens são envolvidos em projetos significativos, com voz ativa e responsabilidade, aumentam os níveis de fidelização e compromisso institucional (Cardoso & Simões, 2023).

4. Metodologia

4.1. Método

O modelo conceptual delineado é o estudo de caso, partindo da premissa de que a eficácia de uma estratégia de *Employer Branding* (EB) dirigida a jovens talentos, em contexto associativo e sem fins lucrativos, depende da articulação entre diversos fatores estratégicos e contextuais.

A construção deste modelo teve como base os cinco eixos teóricos abordados na revisão da literatura: (1) Gestão Estratégica de Pessoas, (2) *Employer Branding*, (3) Atração e Retenção de Talento Júnior, (4) Especificidades do Terceiro Setor - com foco nas Associações Profissionais - e (5) *Benchmarking* em Associações sem Fins Lucrativos.

Assim, o modelo conceptual adotado propõe que a criação de valor para os públicos júnior na Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG) depende da combinação de:

- Uma proposta de valor institucional clara e coerente com os interesses da Geração Z e Millennials dos sócios da associação;
- A adoção de práticas internas de gestão estratégica de pessoas, como comunicação ativa, envolvimento dos associados e programas de desenvolvimento;
- A capacidade da associação em adaptar boas práticas externas (*benchmarking*) ao seu contexto e missão.

Este modelo integra ainda os contributos de autores como Duarte & Freitas (2025), que reforçam a importância do alinhamento entre proposta e experiência de marca para a retenção de talento jovem, e Mendes & Rocha (2024), que salientam o papel das associações na criação de vínculos simbólicos e profissionais com os seus membros. Em termos operacionais, o modelo servirá de base à estruturação das entrevistas individuais e *focus groups*, orientando a recolha e análise de dados com foco na perceção de valor e engagement dos sócios da APG.

Este estudo de caso adota uma abordagem qualitativa e exploratória, adequada à compreensão profunda de fenómenos complexos e socialmente construídos, como a perceção de marca e engagement entre os sócios júnior e efetivos da APG. A escolha pela metodologia qualitativa justifica-se pela intenção de captar significados, motivações e expectativas, através do discurso dos próprios participantes.

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende estudar um fenómeno no seu contexto real, com múltiplas fontes de informação. Deste modo, esta investigação será orientada pela lógica de construção indutiva do conhecimento, através

da recolha sistemática de dados qualitativos, que permitam gerar insights práticos e aplicáveis à realidade da Associação.

4.2. Sujeitos, População e Amostra

A população-alvo deste estudo será composta por sócios da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), sendo agrupada em duas grandes categorias: os sócios aderentes e os sócios efetivos. Os sócios aderentes correspondem, maioritariamente, a estudantes do ensino superior, jovens profissionais com até 30 anos e profissionais em situação de desemprego, que mantêm uma ligação ativa com a associação. Alguns destes participantes serão convidados a partilhar a sua perceção sobre a proposta de valor da APG, o grau de identificação com a marca associativa, as motivações para a sua adesão, bem como o seu nível de envolvimento na vida da associação.

Por sua vez, os sócios efetivos são profissionais, que estão em situação de emprego ativo, com maior experiência acumulada. A perspetiva destes membros será essencial para compreender o modo como a estratégia atual da associação, na sua visão, é desenhada, aplicada e comunicada, permitindo analisar em que medida ela responde, às expectativas das gerações mais jovens. A comparação entre estas duas visões permitirá identificar alinhamentos e desconexões entre os públicos internos da associação, servindo de base à construção de uma estratégia de *Employer Branding* Jovem mais coerente, inclusiva e eficaz

4.3. Técnicas de Recolha de Dados

4.3.1. Entrevistas Individuais

As entrevistas individuais foram selecionadas como técnica qualitativa de recolha de dados - em entrevistas - por permitirem explorar em profundidade as perceções, motivações e expectativas dos associados da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, tanto no presente como numa perspetiva futura.

Pretendeu-se compreender como diferentes perfis de sócios - aderentes (estudantes e jovens profissionais) e efetivos (profissionais com experiência consolidada e longa ligação à associação) - avaliam a proposta de valor da organização, a sua imagem enquanto marca empregadora simbólica e o papel do *employer branding* (imagem para o exterior da associação) na atração e retenção de novos membros.

Os objetivos das entrevistas centraram-se em três dimensões complementares:

- Sócios aderentes, pretendeu-se analisar a visão dos jovens sobre a associação, identificar os benefícios que reconhecem na sua adesão e compreender as barreiras que percebem ao seu maior envolvimento.
- Sócios efetivos, o objetivo foi compreender de que forma os membros mais experientes interpretam a missão e o posicionamento da APG, bem como avaliar a importância que atribuem à adoção de práticas de employer branding jovem.
- Comparação intergeracional, procurou-se identificar convergências e divergências entre estas duas perspetivas, de modo a apoiar a formulação de uma proposta de melhoria coerente com a missão e a visão da associação.

O guião das entrevistas (Anexo A) foi construído com base em cinco dimensões principais, que orientaram a recolha e a análise dos dados:

- i. A caracterização do sócio, contemplando o perfil, o tempo de ligação e as motivações iniciais;
- ii. A imagem e proposta de valor da APG, analisando atributos associados, clareza e alinhamento com as novas gerações;
- iii. Os motivadores de afiliação e envolvimento, nomeadamente os benefícios retirados, as razões de permanência e as oportunidades de participação;
- iv. A comunicação institucional, com enfoque na eficácia dos canais, nos formatos preferenciais e na adequação da linguagem dirigida aos jovens;
- v. O *employer branding* e o futuro da APG, explorando a sua atratividade junto de estudantes e jovens profissionais, os fatores diferenciadores face a outras associações e as sugestões de iniciativas estratégicas.

Neste enquadramento, o guião de entrevista foi estruturado em seis partes. A Parte I - Enquadramento Geral do Sócio, procurou recolher informação sobre o tempo de associação, o tipo de sócio, como conheceu a APG, as motivações de adesão e a frequência de participação em atividades ou eventos.

Também na Parte II - Imagem e Proposta de Valor da APG, abordou a perceção da imagem da associação junto dos jovens, o alinhamento com os seus valores, os atributos associados à marca e a clareza da proposta de valor para novos membros.

Na Parte III - Motivadores de Afiliação e Envolvimento, procurou identificar os aspetos mais valorizados na experiência de associação, as razões que sustentam a permanência, os benefícios concretos obtidos e o espaço concedido à participação ativa dos jovens. A Parte IV

- Comunicação e Linguagem Institucional, pretende explorar a eficácia e atratividade dos canais de comunicação da APG, os formatos considerados mais eficazes e as sugestões para aproximar a linguagem institucional aos jovens.

A Parte V - *Employer Branding* e Futuro da APG, centrou-se em propostas para reforçar a atratividade da associação junto dos estudantes e jovens profissionais, identificar fatores de diferenciação em relação a outras entidades, avaliar formas de reforçar o sentimento de pertença e recolher opiniões sobre iniciativas relevantes, como programas de mentoria, eventos, projetos ou programas de embaixadores.

Por fim, a Parte VI - Considerações Finais, pretende criar um espaço de partilha de conselhos para a APG sobre como cativar mais jovens sócios e deu espaço a eventuais comentários adicionais.

Este guião foi aplicado em formato semiestruturado, garantindo consistência entre os participantes, mas preservando a flexibilidade e informalismo necessário para aprofundar questões emergentes ao longo da entrevista. A análise das respostas seguiu as dimensões apresentadas, servindo de base ao diagnóstico realizado e à fundamentação da proposta de melhoria que será desenvolvida neste trabalho de pesquisa.

4.4. Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

Para analisar os dados recolhidos nas entrevistas realizadas, recorreu-se à Metodologia de Gioia, considerada uma das abordagens mais relevantes na investigação qualitativa aplicada às ciências sociais e organizacionais. Este modelo permite estruturar os testemunhos dos entrevistados em diferentes níveis de abstração, partindo das citações literais (Conceitos de 1.^a Ordem) para a identificação de temas mais amplos (Temas de 2.^a Ordem), que por sua vez se agregam em dimensões conceituais (Dimensões Agregadas). A sua aplicação assegura que a voz dos participantes é preservada, enquanto possibilita ao investigador extrair significados mais abrangentes e úteis para a construção de uma análise interpretativa.

Esta metodologia foi selecionada por permitir uma leitura sistemática da perceção dos sócios da APG, distinguindo entre sócios aderentes e sócios efetivos, para compreender não apenas os pontos comuns, mas também as diferenças na forma como estes grupos experienciam e avaliam o papel da Associação na sua relação com os jovens.

4.5. Limitações Metodológicas

Apesar do cuidado na construção e aplicação da metodologia, importa reconhecer algumas limitações no presente estudo, com a metodologia Gioia.

Em primeiro lugar, a amostra de entrevistas contemplou apenas um número restrito de sócios, tanto aderentes como efetivos, devido ao número elevado de sócios, o que pode não refletir a totalidade das perceções existentes na Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. Em segundo lugar, a natureza qualitativa do método de Gioia implica uma interpretação ativa do investigador na categorização dos dados. Apesar de se ter procurado preservar a voz dos participantes através da utilização de citações literais, reconhece-se que a análise está sujeita a algum grau de subjetividade.

Uma terceira limitação prende-se com a representatividade etária e geográfica dos entrevistados. As perceções recolhidas podem estar condicionadas pelo contexto pessoal e profissional dos sócios participantes

Por último, importa referir que a investigação foi conduzida num momento temporal específico, podendo as perceções dos sócios evoluir em função de mudanças na estratégia e comunicação da APG. Como solução, seria útil a realização de um novo levantamento de dados em momentos posteriores, permitindo comparar a evolução da perceção dos sócios ao longo do tempo.

Apesar destas limitações, considera-se que os resultados obtidos fornecem um contributo válido e relevante para a compreensão de forma como diferentes perfis de sócios percecionam a Associação, constituindo uma base sólida para propostas de melhoria e futuras investigações.

5. Diagnóstico

5.1. Caracterização da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

A Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG) é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1964, que atua como a principal organização representativa dos profissionais de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas em Portugal. Com mais de 60 anos de atividade ininterrupta, a APG tem desempenhado um papel fundamental na valorização da função Recursos Humanos (RH), contribuindo para o desenvolvimento profissional, técnico e científico dos seus associados, bem como para a evolução das práticas e políticas de gestão estratégica de talento nacional.

Ao longo das décadas, a APG afirmou-se como uma plataforma de referência para o debate, partilha e disseminação de boas práticas, promovendo congressos, conferências, publicações técnicas, formações certificadas e redes de colaboração profissional. Através da sua atuação, a associação tem procurado posicionar-se como interlocutora privilegiada entre o setor empresarial, o mundo académico e os decisores políticos, influenciando a construção de políticas públicas e contribuindo para a inovação na gestão do capital humano.

Atualmente é composto por 750 sócios (entre aderentes e efetivos), estes compõem esta associação profissional em Portugal.

Nos últimos anos, consciente das rápidas transformações sociais, digitais e geracionais, a APG tem ajustado a sua missão e estrutura interna com o objetivo de se tornar mais próxima, inclusiva e representativa dos diferentes públicos que serve. Em 2025, iniciou um novo ciclo de modernização institucional com a implementação de um modelo de governança mais orgânico e descentralizado. Esta reformulação permitiu a criação de comissões temáticas, núcleos especializados e estruturas de investigação, como o Observatório Nacional de Gestão Estratégica de Pessoas (On-GEP) e o Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas, que visam aprofundar a ligação da associação aos profissionais emergentes, aos contextos de ensino e investigação, mas sobretudo aproximar a associação de contextos atuais, reais e de cada setor.

A missão da APG é contribuir para o desenvolvimento e valorização contínuos da Gestão de Pessoas em Portugal, promovendo a qualificação dos profissionais, a inovação organizacional e a criação de valor humano e social nas empresas e instituições. A sua visão é a de se afirmar como a principal entidade de referência nacional na área da Gestão de Pessoas,

reconhecida pela sua capacidade de gerar conhecimento técnico e científico, estimular o debate estratégico e impulsionar boas práticas no setor.

A sua estrutura combina uma Direção Nacional com um conjunto de Núcleos Regionais, Comissões Técnicas e Grupos de Trabalho, responsáveis por desenvolver iniciativas nas áreas da formação, inclusão, sustentabilidade, transformação digital, employer branding, liderança, gestão de talento, saúde e bem-estar, entre outras. Esta multiplicidade de frentes permite à associação responder com agilidade e profundidade aos desafios contemporâneos do trabalho, mantendo uma abordagem plural, ética e colaborativa.

Em termos de público-alvo, a APG dirige-se a profissionais de RH, gestores, académicos, consultores, investigadores e estudantes do ensino superior, com especial foco nos que atuam ou interessam-se pela gestão estratégica de pessoas, pela inovação em RH e pelo desenvolvimento de talento em contextos organizacionais e associativos. A crescente aposta em atrair e envolver estudantes e jovens profissionais, nomeadamente por meio da criação do Núcleo de Estudantes e iniciativas de capacitação, reflete a preocupação da associação com a renovação geracional dos seus quadros associativos e com a construção de uma comunidade sustentável, intergeracional e comprometida com o futuro do trabalho em Portugal.

5.2. Resultados da Análise de Dados

5.2.1. Sócios Aderentes

A análise qualitativa das entrevistas realizadas a jovens sócios aderentes da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG) permitiu identificar um conjunto de perceções e contributos relevantes acerca da relação desta geração com a associação.

De forma transversal, os entrevistados reconhecem a APG como uma organização dinâmica, próxima e inovadora, embora ainda pouco conhecida fora do universo específico da gestão de pessoas. Esta constatação revela um primeiro desafio associado à notoriedade da associação no mercado jovem, que apesar de reconhecer valor e profissionalismo na marca, ainda a percebe como distante em determinados contextos académicos e profissionais.

Outro ponto recorrente prende-se com a proposta de valor da APG. Apesar de os participantes reconhecerem a sua relevância, sublinham que nem sempre esta é clara para os novos membros, particularmente na distinção entre a APG e a APG Jovem. Esta lacuna comunicacional traduz-se na necessidade de reforçar o posicionamento junto dos jovens, evidenciando de forma objetiva quais os benefícios concretos da associação, nomeadamente

ao nível do desenvolvimento profissional, da criação de redes de contacto e do acesso a oportunidades exclusivas.

Relativamente aos motivadores de afiliação e envolvimento, emergem aspetos como o networking, o sentimento de pertença, os desafios proporcionados pela associação e as oportunidades de aprendizagem prática. A participação ativa é percecionada como um espaço de valorização e desenvolvimento pessoal, permitindo o contacto com outros jovens e profissionais e a aquisição de competências de comunicação, liderança e organização. Ainda assim, foram identificadas barreiras, nomeadamente a dificuldade em participar presencialmente devido a constrangimentos geográficos, bem como a ausência de uma comunicação totalmente ajustada às linguagens e formatos preferidos pelas novas gerações.

Os entrevistados sugerem ainda a implementação de medidas estratégicas capazes de aproximar a APG dos jovens, destacando-se a necessidade de maior presença nas universidades, a aposta em conteúdos digitais mais curtos, visuais e interativos, bem como a criação de programas de mentoria e de projetos reais que possibilitem um contacto direto com o mercado de trabalho. A possibilidade de oferecer certificações, reforçar a comunicação digital e criar canais de participação dedicados aos sócios juniores surge igualmente como relevante para a consolidação do sentimento de pertença.

No que respeita ao posicionamento da APG no âmbito do *employer branding*, torna-se evidente que a sua diferenciação relativamente a outras associações resulta do foco na juventude e na promoção da colaboração intergeracional. No entanto, a atração e retenção de jovens sócios dependerá da capacidade da associação em oferecer experiências concretas de desenvolvimento, bem como em reforçar a escuta ativa, o reconhecimento das iniciativas lideradas por jovens e a criação de oportunidades de participação efetiva na vida associativa.

A análise das entrevistas com jovens sócios aderentes da APG evidencia que a associação já dispõe de uma base sólida de proximidade, dinamismo e impacto na área da gestão de pessoas, mas carece de um reforço na comunicação da sua proposta de valor e de uma estratégia clara para ampliar a sua notoriedade junto das novas gerações. A aposta em iniciativas práticas, no reforço digital e na valorização da voz jovem constitui um caminho

essencial para consolidar o *employer branding* da APG, tornando-a uma associação ainda mais atrativa e relevante para estudantes e jovens profissionais.

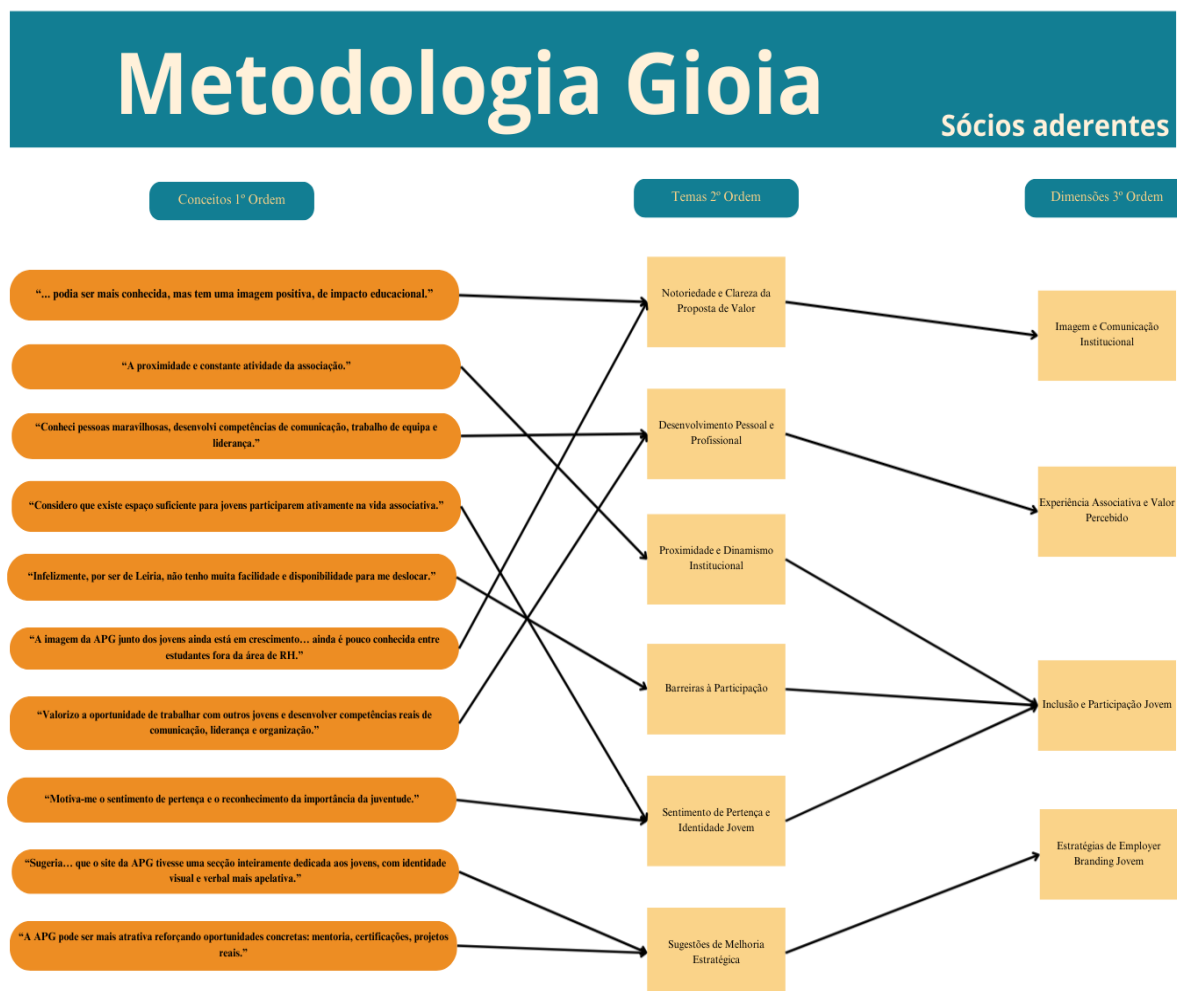


Figura 4.2.1 – Metodologia Gioia – sócios aderentes

5.2.2. Sócios Efetivos

A análise das entrevistas realizadas a sócios efetivos da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), profissionais com experiência consolidada e vários anos de ligação à associação, revelou contributos particularmente relevantes para compreender a perceção institucional e a sua perspetiva sobre o potencial de *employer branding*, junto das novas gerações.

De forma geral, estes profissionais reconhecem a relevância histórica da APG, associando-a a atributos como tradição, reputação, influência e especialização. Contudo, convergem na ideia de que, apesar do prestígio conquistado, a associação ainda é pouco conhecida pelos jovens e necessita de reforçar a sua notoriedade fora do círculo restrito da gestão de pessoas. A imagem da APG é, assim, simultaneamente valorizada pela sua

credibilidade, mas também percebida como antiquada ou distante de alguns públicos mais jovens, sendo necessária uma modernização dos formatos e estratégias de comunicação.

Um dos pontos mais salientados prende-se com a proposta de valor. Apesar de reconhecerem vantagens como o acesso gratuito a eventos de referência (e.g., o International People Conference) ou à revista especializada, os entrevistados sublinham que a proposta de valor continua a não estar totalmente clara, sobretudo para novos membros. Questões como a diferenciação entre quotas individuais e coletivas, ou entre APG e APG Jovem, são apontadas como áreas que carecem de maior transparência e explicação. Esta constatação é particularmente significativa, já que a clareza da proposta de valor é um fator crítico para a retenção e fidelização de novos associados.

Relativamente aos motivadores de afiliação, os sócios efetivos destacam o networking e a oportunidade de partilha de boas práticas como as principais razões que justificam a sua permanência. A ligação à APG tem representado, para alguns, um motor fundamental de desenvolvimento profissional, possibilitando a criação de redes de contacto que se traduziram em oportunidades de carreira. Neste contexto, reforçam ainda a importância da intergeracionalidade, salientando que a colaboração entre profissionais experientes e jovens em início de carreira é uma mais-valia não apenas para a associação, mas para a sociedade em geral, particularmente num país que enfrenta desafios como o envelhecimento populacional, o idadismo e o desemprego jovem acima da média europeia.

No plano comunicacional, os entrevistados reconhecem avanços, mas alertam para a necessidade de maior consistência na estratégia de conteúdos. Defendem que o desafio não reside tanto nos canais, mas sim na forma como estes são utilizados e no seu equilíbrio entre diferentes públicos-alvo. Para captar o interesse dos jovens, sugerem conteúdos mais interativos, visuais e práticos, bem como a descentralização das iniciativas, reforçando a presença da associação fora dos grandes centros urbanos, onde as necessidades de aproximação são ainda mais sentidas.

No que se refere ao employer branding, os sócios efetivos identificam a necessidade de a APG oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento para os jovens, como programas de mentoria, bolsas de emprego, projetos de cocriação e atividades diretamente ligadas ao início de carreira. Reconhecem que a associação já tem procurado envolver os mais jovens através de comissões e iniciativas específicas, mas alertam para a importância de garantir

continuidade nas ações, evitando períodos longos sem contacto ou atividades dirigidas a este público.

A perspetiva dos sócios efetivos evidencia que a APG é reconhecida como uma associação de referência e credibilidade no campo da gestão de pessoas, mas que enfrenta o desafio de aproximar-se de forma consistente e clara das novas gerações. A aposta em maior clareza da proposta de valor, numa comunicação mais ajustada e numa presença descentralizada e contínua, aliada à valorização da intergeracionalidade, constitui um caminho essencial para reforçar o *employer branding* jovem e garantir a sustentabilidade da associação no futuro.

Metodologia Gioia

Sócios efetivos

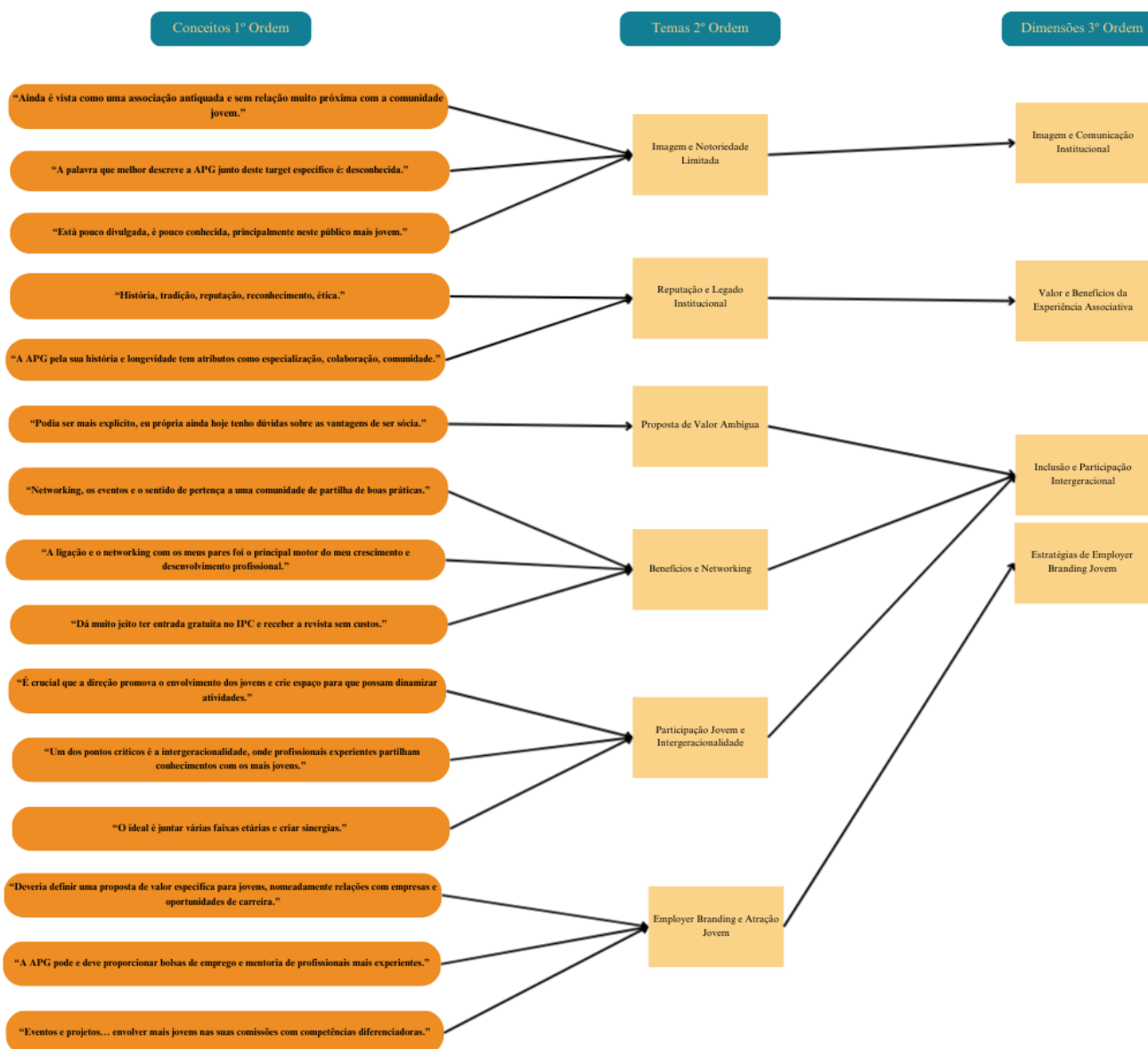


Figura 4.2.2 – Metodologia Gioia – sócios efetivos

A análise dos diagramas evidencia alguns pontos de convergência entre os dois grupos, nomeadamente a necessidade de a APG reforçar a sua imagem e comunicação institucional

junto do público jovem, bem como a importância de clarificar a sua proposta de valor para atrair e reter novos membros.

Nos sócios aderentes, destacam-se percepções ligadas à proximidade, dinamismo e sentimento de pertença, assim como a valorização de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional através da participação ativa em iniciativas associativas. Este grupo enfatiza ainda a necessidade de maior notoriedade e visibilidade da APG, sugerindo soluções práticas como secções dedicadas aos jovens, programas de certificação, mentoria e projetos reais.

Por sua vez, os sócios efetivos, com maior experiência e tempo de ligação à Associação, sublinham sobretudo a importância do legado institucional e reputação da APG, valorizando atributos como história, ética e comunidade. Este grupo evidencia, contudo, preocupações com a proposta de valor ambígua e defende a necessidade de investir em estratégias de *employer branding* jovem, destacando iniciativas como bolsas de emprego, programas de mentoria, eventos intergeracionais e projetos de inovação.

Assim, pode concluir-se que a sustentabilidade da APG dependerá da sua capacidade em equilibrar dois vetores: por um lado, o respeito pela tradição e reputação institucional, valorizado pelos sócios efetivos; por outro, a inovação, dinamismo e oportunidades concretas de participação, solicitadas pelos sócios aderentes. Esta articulação é essencial para que a Associação consiga atrair, envolver e reter talento jovem, assegurando simultaneamente a continuidade do seu legado e a adaptação às novas gerações.

5.3. Resultados do Benchmarking com Associações Homologas

O *benchmarking* realizado neste estudo teve como objetivo identificar boas práticas, que já haveriam sido implementadas por outras associações nacionais e internacionais que, como a APG, operam na área da gestão de pessoas e pretendem atrair e reter talento jovem. As entidades selecionadas foram analisadas com base em critérios como: clareza na proposta de valor, estratégias de comunicação com jovens, envolvimento ativo de sócios júnior e iniciativas com impacto direto na empregabilidade.

As principais associações analisadas e respetivas boas práticas são:

- CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development* – Reino Unido)
 - Criação de certificações específicas para estudantes e *early-career professionals*.

- Disponibilização de conteúdos digitais (vídeos, guias, *quizzes*) para capacitação contínua.
- Comunidade online exclusiva para membros jovens, com fóruns temáticos e apoio entre pares.
- Programa de embaixadores universitários que promovem o CIPD nas suas instituições de ensino.
- APMENTOR (Associação Portuguesa de Mentoring)
 - Esta associação oferece mentoria com flexibilidade total entre mentor de pessoas com mais experiência profissional, na área em questão) e o mentorado (com pessoa com menos experiência profissional, na área em questão), permitindo que combinem encontros informais. Desta forma criam-se, como pretendido pela associação, momentos de partilha, conselhos, de partilha genuína e personalizada.
- OEB (Organização Europeia de Branding)
 - Lançamento de uma plataforma de *storytelling* onde jovens associados partilham as suas experiências e aprendizagens.
 - Criação de desafios mensais (ex: casos práticos, *branding pitch*) com *feedback* de jurados seniores.
 - Eventos híbridos (presenciais + online) focados em *networking* e desenvolvimento de *soft skills*.
- AEFEP (Associação de Estudantes da Faculdade de Economia do Porto)
 - Organização de feiras de emprego com empresas de referência, orientadas para jovens em início de carreira.
 - Dinamização de clubes de carreira com foco em CVs, entrevistas e preparação para o mercado de trabalho.
 - Promoção de experiências extracurriculares (ex.: voluntariado em projetos sociais) integradas no percurso académico e profissional dos membros.

Associação	Principais Boas Práticas	Foco Estratégico
CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development – Reino Unido)	Certificações para estudantes e early-career professionals	Capacitação contínua, empregabilidade, presença académica
	Conteúdos digitais (vídeos, guias, quizzes)	
	Comunidade online exclusiva para jovens	
	Programa de embaixadores universitários	
APMENTOR (Associação Portuguesa de Mentoring)	Mentoria flexível entre profissionais experientes e jovens	Mentoria, proximidade, desenvolvimento individual
	Encontros informais e personalizados	
	Partilha genuína de conselhos e experiências	
OEB (Organização Europeia de Branding)	Plataforma de storytelling para jovens associados	Inovação, visibilidade, aprendizagem experiencial
	Desafios mensais (casos práticos, branding pitch)	
	Eventos híbridos de networking e soft skills	
AEFEP (Associação de Estudantes da Faculdade de Economia do Porto)	Feiras de emprego com empresas de referência	Empregabilidade, desenvolvimento de competências, ligação académica-profissional
	Clubes de carreira (CVs, entrevistas, preparação)	
	Voluntariado e experiências extracurriculares integradas	

Figura 4.3 – Benchmarking de Associação Homologas

A análise comparativa evidencia que, embora cada associação adote estratégias específicas ajustadas ao seu contexto, todas partilham um objetivo comum: aproximar os jovens por meio de experiências concretas de desenvolvimento, participação e empregabilidade.

Entidades como a CIPD e a OEB investem fortemente em soluções digitais e em iniciativas de visibilidade internacional, a AEFEP e a APMENTOR destacam-se pela proximidade, pela mentoria e pelo apoio direto ao percurso académico e profissional dos jovens. Estes exemplos demonstram que a eficácia do *Employer Branding* Jovem depende da combinação entre inovação, envolvimento contínuo e uma proposta de valor clara, aspetos que podem servir de referência para uma nova estratégia, mais próxima das novas gerações.

5.4. Análise Crítica Integrada

A análise integrada dos dados recolhidos ao longo do diagnóstico, incluindo os elementos institucionais da APG, o *benchmarking* externo e, posteriormente, os resultados das entrevistas,

permitirá consolidar uma perspetiva holística sobre o posicionamento atual da associação face ao talento jovem.

É evidente que a APG possui um capital simbólico significativo e uma reputação consolidada no setor. No entanto, os desafios passam por tornar esta herança relevante e atrativa para as novas gerações, que valorizam experiências participativas, *feedback* contínuo, desenvolvimento de *soft skills* e oportunidades reais de crescimento.

A ausência de uma estratégia estruturada de *Employer Branding* dirigida a este segmento tem limitado o seu potencial de renovação associativa. A comparação com outras associações evidencia que há espaço para a criação de propostas mais segmentadas, campanhas de comunicação mais empáticas e modelos de envolvimento mais ágeis e colaborativos.

A futura proposta estratégica de *Employer Branding* Jovem para a APG deverá, assim, partir deste diagnóstico alargado e ser construída com base na escuta ativa dos seus sócios - em particular dos aderentes - e na articulação entre os valores históricos da associação e as expectativas contemporâneas do talento emergente.

Este alinhamento será determinante para assegurar a sustentabilidade institucional da APG a médio e longo prazo.

A análise integrada dos dados recolhidos ao longo deste estudo - que incluiu o diagnóstico institucional da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), o benchmarking externo com associações nacionais e internacionais, e as perceções dos *stakeholders* jovens - permitiu construir uma visão holística e comparativa sobre o seu posicionamento no que respeita à atração e retenção de talento júnior.

A APG destaca-se pelo seu legado institucional, reconhecimento técnico-científico e influência nas políticas de gestão de pessoas em Portugal. Contudo, quando comparada com as práticas adotadas por organizações como a CIPD, a APMENTOR, a OEB ou a AEFEP, tornam-se evidentes lacunas e oportunidades de melhoria na sua relação com o público mais jovem.

Associações de referência têm investido em propostas de valor orientadas para jovens, através de estratégias como:

- Certificações especializadas e conteúdos digitais adaptados a *early-career* professionals (CIPD);
- Plataformas interativas de *storytelling* e desafios gamificados com mentoria e *feedback* (OEB);
- Redes de apoio entre pares e comunidades online temáticas;

- Eventos híbridos de *networking* e *career talks* participativas;
- Programas de embaixadores universitários que reforçam a presença institucional nas instituições de ensino superior;
- Sessões informais de mentoria e parcerias com universidades para integração precoce dos estudantes no ecossistema profissional (APMENTOR e AEFEP).

Face a estas práticas, observa-se que a APG ainda não possui uma estratégia de *Employer Branding* Jovem formalmente definida, nem canais de comunicação sistemáticos orientados para os estudantes e recém-profissionais. A sua atuação junto deste público tem sido reativa, pouco personalizada e com baixa continuidade. Esta realidade compromete a sua capacidade de gerar identificação e pertença entre os sócios mais jovens, fundamentais para a renovação geracional e sustentabilidade futura da associação.

Com base no evidenciado, conseguimos chegar à conclusão que os jovens sentem-se mais atraídos por:

- Oportunidades concretas de crescimento e visibilidade;
- Participação ativa na vida associativa;
- Representatividade nos canais institucionais;
- Reconhecimento simbólico e espaço para cocriar valor.

Neste sentido, a ausência de projetos de capacitação contínua, experiências de pertença e redes de colaboração intergeracional coloca a APG em desvantagem face a outras entidades mais ágeis e focadas nas expectativas contemporâneas de envolvimento juvenil.

Torna-se, assim, evidente a necessidade urgente de uma estratégia segmentada de *Employer Branding* Jovem, baseada em escuta ativa, comunicação bidirecional e um modelo de atuação co-construído com os sócios mais novos. Esta estratégia deverá também capitalizar os valores históricos da APG (rigor, ética, conhecimento, partilha), traduzindo-os em experiências atrativas e significativas para este público emergente.

A sua construção deverá inspirar-se em boas práticas internacionais e nacionais já testadas, mas sempre ajustadas à missão associativa, estrutura organizacional e realidade dos recursos disponíveis. A articulação entre tradição e inovação será determinante para reposicionar a marca APG como uma associação de referência também para as novas gerações.

Este reposicionamento será essencial para assegurar a sustentabilidade institucional da APG a médio e longo prazo, reforçando a sua relevância como espaço agregador, formador e mobilizador de talento jovem no ecossistema da gestão de pessoas em Portugal.

6. Proposta de Implementação

6.1. Proposta de Estratégia de Employer Branding Jovem para a APG

A análise realizada ao longo deste estudo, que integrou a revisão de literatura, o *benchmarking* de associações nacionais, internacionais e as entrevistas com sócios aderentes e efetivos da APG, revelou a necessidade de implementar uma estratégia estruturada de *Employer Branding* orientada especificamente para os jovens. Os resultados evidenciam que a atração e a retenção de novos associados dependem de fatores como a representatividade, a clareza da proposta de valor, a proximidade digital, a criação de oportunidades concretas de participação e a ligação efetiva ao mercado de trabalho.

Neste enquadramento, foi concebido o programa “APG Next Generation”, uma proposta estratégica de envolvimento jovem que visa fortalecer o posicionamento da APG junto de estudantes e jovens profissionais em início de carreira. Este programa inspira-se em boas práticas identificadas no benchmarking, como os programas de embaixadores universitários (CIPD), os encontros informais intergeracionais (APMENTOR), os desafios de inovação (OEB) ou as feiras de empregabilidade (AEFEP), e integra, de forma adaptada, os contributos recolhidos junto dos associados da APG.



No âmbito da proposta estratégica de *Employer Branding* Jovem, foi desenvolvido o logótipo do programa “APG Next Generation” (Figura B). A sua criação procurou assegurar consistência com a identidade visual da APG, mantendo a sigla no centro como elemento principal de reconhecimento, mas introduzindo formas e cores que representam juventude, dinamismo e intergeracionalidade. O círculo transmite a ideia de comunidade e pertença, enquanto as figuras em movimento simbolizam a participação ativa dos jovens e o progresso

associado ao futuro da associação.

A escolha cromática combina tons alinhados com a identidade institucional da APG com cores mais vivas, que remetem para energia, modernidade e abertura à inovação. A assinatura gráfica “NEXT GERAÇÃO” reforça o foco no público jovem e a continuidade da missão da associação, traduzindo visualmente a aposta numa associação profissional que valoriza a proximidade, o envolvimento e a renovação geracional.

A iniciativa estrutura-se em quatro eixos estratégicos - Figura C - que procuram responder às expectativas das novas gerações e, em simultâneo, reforçar a sustentabilidade futura da associação:



Figura 5.1 – 4 Eixos Estratégicos (APG Next Generation)

- **Representação** - Programa de Embaixadores Universitários: jovens associados assumem a função de embaixadores da APG em instituições de ensino superior, com mandatos anuais e sucessão obrigatória, assegurando a presença contínua da associação no meio académico e o fortalecimento da ligação às universidades.
- **Conexão** - Círculos Intergeracionais (Cafes by APG): encontros informais e descentralizados entre jovens e sócios efetivos, realizados em empresas associadas, que promovem o diálogo entre gerações, a partilha de experiências e o reforço do sentimento de pertença.
- **Inovação** - Desafios de Impacto Jovem: competição anual que desafia os jovens a propor soluções inovadoras na área da gestão de pessoas, apresentadas em formato *pitch* na International People Conference (IPC) e reconhecidas através de mentoria, visibilidade e integração em conselhos consultivos jovens.
- **Oportunidade** - Career Day APG: feira anual de emprego e desenvolvimento profissional, organizada em parceria com empresas e universidades, que oferece aos jovens acessos direto a empregadores, workshops práticos, sessões de *networking* e oportunidades reais de carreira.

A operacionalização do programa “APG Next Generation” deverá assentar num plano anual de atividades, devidamente calendarizado, que garanta a consistência da iniciativa, o seu

alinhamento com a estratégia da APG e a participação contínua dos jovens. Nesse sentido, foi elaborado um cronograma de implementação que prevê uma sequência estruturada de etapas, iniciando-se em janeiro com a coordenação interna e a definição do plano de governação da iniciativa. O objetivo desta fase é clarificar papéis, responsabilidades e calendário anual, garantindo que a proposta é legitimada pela Direção. Os resultados esperados passam pela criação de uma equipa organizada e operacional, sendo que os indicadores de desempenho definidos incluem a formalização de pelo menos três membros na equipa e a aprovação do calendário anual.

Nos meses de fevereiro e março, decorre a aprovação formal do Programa de Embaixadores Universitários, assegurando a sua legitimidade e recursos necessários. Nesta fase espera-se a consolidação de parcerias com instituições académicas e a construção de um pipeline de sucessores para os embaixadores, tendo como metas alcançar pelo menos cinco universidades parceiras e garantir o alinhamento institucional com a Direção da APG.

Em abril, procede-se à nomeação e formação dos primeiros embaixadores, através de um processo de seleção e capacitação inicial, que inclui um *bootcamp* online sobre a história da APG, *employer branding* jovem e práticas de comunicação. O resultado esperado é a preparação de jovens capazes de representar a associação, sendo definidos como KPIs a nomeação de pelo menos cinco embaixadores distribuídos em três regiões do país. Neste mesmo mês realizam-se também os primeiros Círculos Intergeracionais (Cafés by APG) em Lisboa e Porto, que visam criar pontes de diálogo entre jovens e profissionais séniores. Espera-se que estes encontros promovam *networking* e dêem *feedback* prático às empresas sobre *employer branding* jovem, tendo como indicadores a realização de dois encontros e a produção de dois relatórios de *feedback*.

Em maio, é lançado o Desafio de Impacto Jovem, que mobiliza os jovens a desenvolver soluções inovadoras para desafios da gestão de pessoas. O objetivo é estimular a criatividade e a cocriação de projetos com empresas e mentores. Os resultados esperados incluem a participação ativa em projetos de impacto, medidos através de pelo menos 15 equipas inscritas e o envolvimento de 10 mentores.

O mês de junho marca a realização do segundo Cafe by APG, desta vez em Coimbra, reforçando a descentralização da iniciativa. Os resultados esperados incluem *networking* direto e maior envolvimento regional, tendo como KPIs (*Key Performance Indicator* ou Indicador-Chave de Performance) pelo menos um encontro, um relatório de *feedback* e cinco novas

adesões jovens. Paralelamente, decorre o acompanhamento das equipas inscritas no Desafio de Impacto Jovem, com sessões de mentoria quinzenais e oficinas de *pitch* e *storytelling*. O objetivo é preparar as equipas para o *pitch* final, esperando-se que pelo menos 80% apresentem minutas validadas.

Em julho, é promovido o terceiro Cafe by APG, realizado em Braga, consolidando a rede jovem e empresarial na região Norte. Os objetivos e indicadores mantêm-se alinhados com as edições anteriores, prevendo-se um relatório de *feedback* e novas adesões jovens.

Em setembro, os jovens finalistas do Desafio de Impacto Jovem apresentam as suas soluções na *International People Conference* (IPC) perante um júri misto da academia e das empresas. Este momento constitui o ponto alto do programa, proporcionando visibilidade e envolvimento direto das empresas com a nova geração. O sucesso desta etapa será avaliado pela participação de pelo menos seis equipas finalistas e pela mobilização de cerca de 200 participantes no evento.

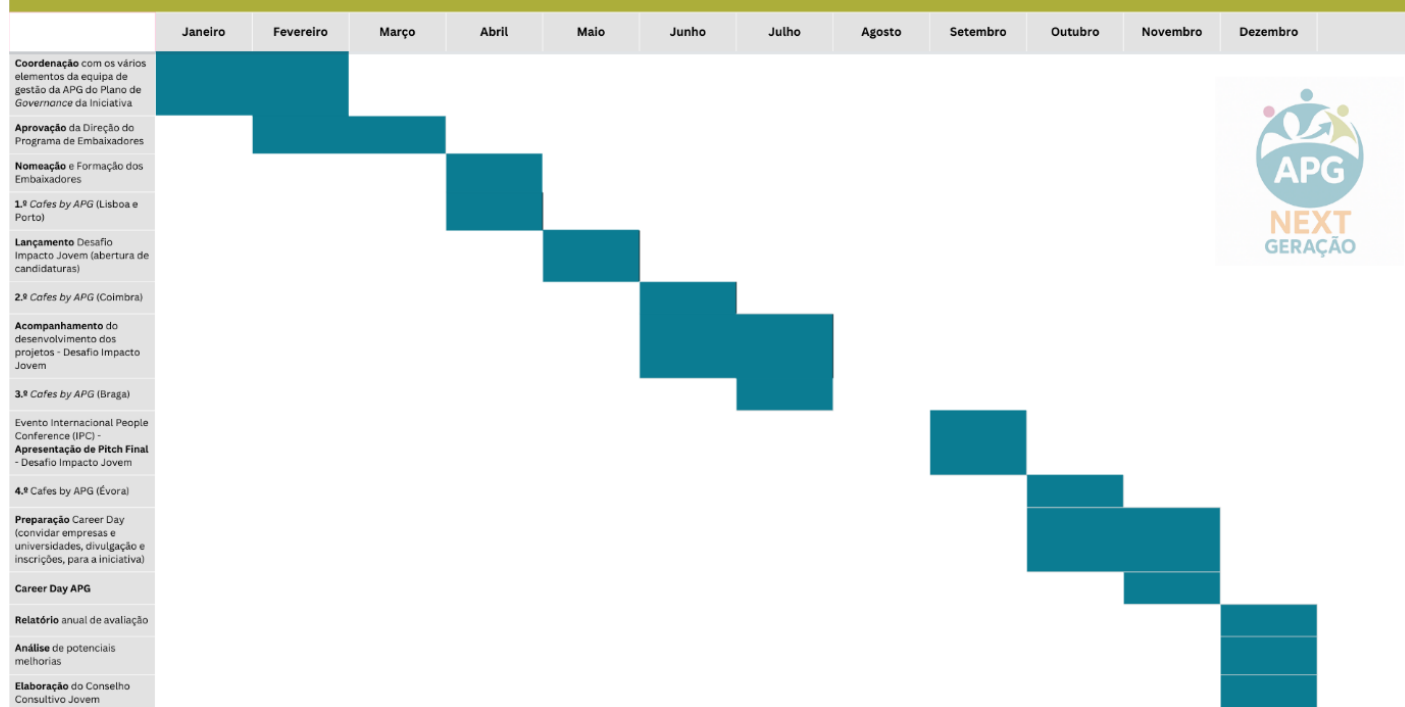
No mês de outubro, realiza-se o quarto Cafe by APG, em Évora, reforçando a presença no Alentejo e interior. Nesta fase têm também início os preparativos do *Career Day* APG, com a mobilização de empresas associadas e universidades, a definição do programa e a divulgação do evento. O resultado esperado é a criação de massa crítica de participantes, medido pela confirmação de pelo menos dez empresas e 200 jovens inscritos.

Em novembro, acontece o *Career Day* APG, um dos momentos mais significativos do programa, que aproxima jovens talentos do mercado de trabalho através de entrevistas simuladas, sessões de *networking*, *CV checks* e *talks* inspiracionais. Espera-se que o evento proporcione encontros reais entre jovens e empresas, com pelo menos dez empresas presentes, cinquenta entrevistas realizadas e vinte e cinco correspondências (*matches*) registadas.

Finalmente, em dezembro, é elaborado o Relatório Anual de Avaliação, que sintetiza os resultados alcançados e propõe melhorias para a edição seguinte. Nesta fase realiza-se também a constituição do Conselho Consultivo Jovem, composto por jovens associados destacados pelo seu mérito e envolvimento no programa. Espera-se que este órgão se torne uma referência consultiva para a APG, com pelo menos seis jovens integrados.

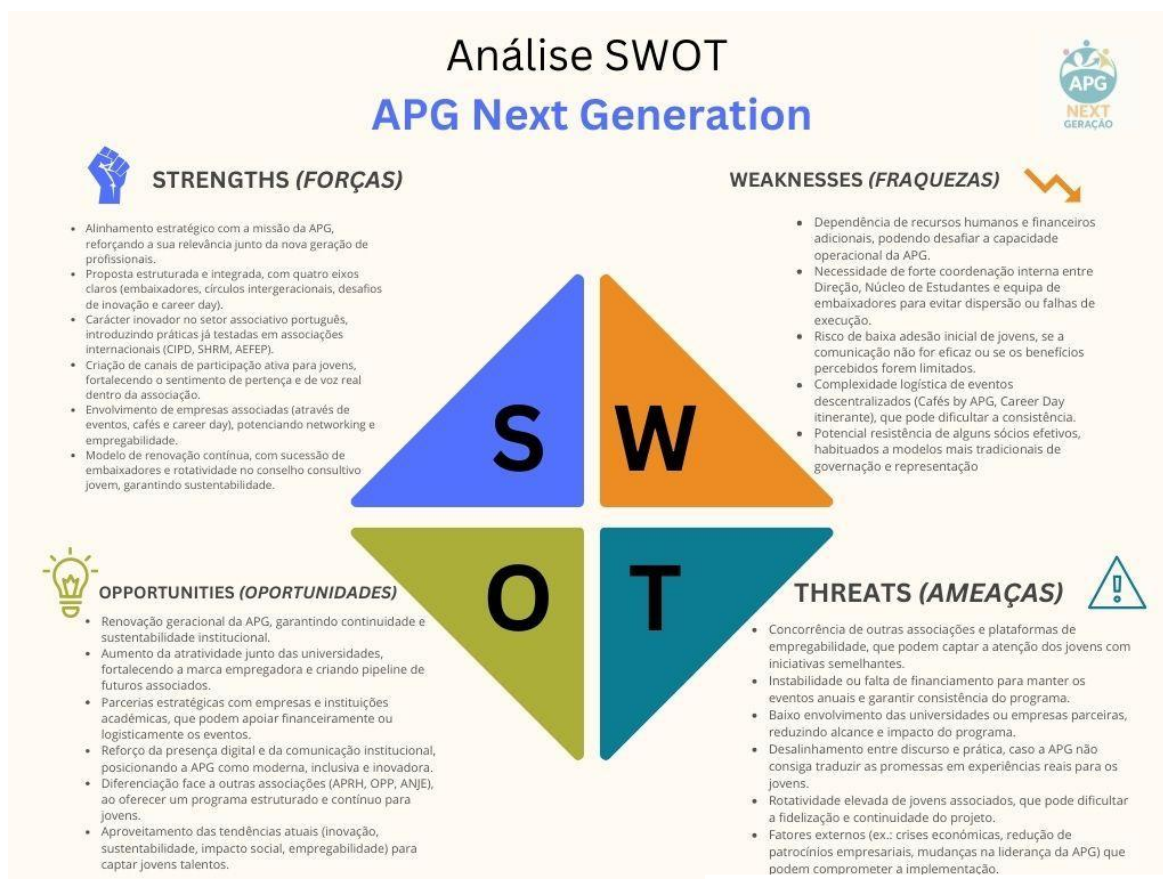
Assim, o cronograma - Figura D - permite visualizar de que forma a iniciativa se desenvolve ao longo do ano, apresentando não apenas as atividades planeadas, mas também os resultados esperados e os indicadores de desempenho (*KPIs*) que asseguram a monitorização e avaliação do impacto. Este plano reforça a exequibilidade da proposta e traduz-se numa ferramenta prática para a implementação estruturada do programa “APG Next Generation”.

APG Next Generation



Anexo B – Cronograma (Plano de atividades – APG Next Generation)

De forma a consolidar a proposta de implementação do programa APG Next Generation, procedeu-se à realização de uma Análise *SWOT* (Figura W). Esta ferramenta permite sintetizar, de forma integrada, as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas a esta proposta de melhoria. A sua utilização possibilita não apenas uma visão estruturada sobre fatores internos e externos que podem condicionar a implementação, mas também a antecipação de riscos e a identificação de áreas críticas de melhoria. Neste sentido, a SWOT constitui-se como um instrumento de apoio à decisão, contribuindo para reforçar a exequibilidade da proposta e garantir maior consistência na sua aplicação prática



Anexo C – Análise Swot (APG Next Generation)

A análise SWOT evidencia que o programa APG Next Generation, apresenta pontos fortes determinantes, como o alinhamento estratégico com a missão da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), a introdução de práticas inovadoras no setor associativo profissional português e a criação de canais de participação ativa para jovens estudantes e profissionais, potenciando o sentimento de pertença e de continuidade geracional. Contudo, surgem fragilidades internas que devem ser cuidadosamente monitorizadas, nomeadamente a dependência de recursos adicionais, a necessidade de uma coordenação interna eficaz e o risco de baixa adesão inicial caso a proposta de valor não seja claramente comunicada.

No plano externo, destacam-se oportunidades relevantes, como a possibilidade de renovação geracional da associação, o reforço da sua ligação às universidades, a criação de parcerias institucionais e a valorização das tendências atuais de inovação e empregabilidade juvenil. Em contrapartida, persistem ameaças que podem comprometer a sustentabilidade da iniciativa, tais como a concorrência de outras associações, a instabilidade do financiamento, a eventual falta de envolvimento das universidades parceiras ou a resistência dos sócios mais séniores a mudanças estruturais.

Podemos concluir, que esta análise *SWOT* confirma a pertinência da proposta estratégica ao mesmo tempo que assinala áreas críticas de atenção. O reconhecimento prévio destas dimensões permite que a APG maximize os seus pontos fortes e as oportunidades de crescimento, mitigando simultaneamente riscos internos e externos, reforçando assim as condições para o sucesso e a continuidade do programa.

6.2. Indicadores de Sucesso e Avaliação de Resultados

A implementação do programa APG Next Generation exige a definição de indicadores de sucesso que permitam monitorizar a eficácia das iniciativas propostas e avaliar o seu impacto junto do público jovem e da própria associação. A avaliação contínua é fundamental para garantir a coerência com a missão da APG, legitimar a proposta de valor comunicada e assegurar a sustentabilidade do programa.

Neste sentido, foram definidos indicadores quantitativos e qualitativos que permitem acompanhar a evolução da estratégia:

- Representação (Programa de Embaixadores Universitários)
 - Número de universidades parceiras envolvidas (meta: ≥ 5 no primeiro ano).
 - Número de embaixadores nomeados e ativos (meta: ≥ 5 em três regiões do país).
 - Taxa de sucessão de embaixadores entre ciclos letivos.
- Conexão (Círculos Intergeracionais – Cafés by APG)
 - Número de encontros realizados por ano (meta: ≥ 4 , em diferentes regiões).
 - Número médio de participantes por encontro.
 - Grau de satisfação dos participantes (medido por inquéritos de feedback).
- Inovação (Desafios de Impacto Jovem)
 - Número de equipas inscritas (meta: ≥ 15).
 - Percentagem de equipas que chegam à fase final (meta: $\geq 80\%$).
 - Número de mentores envolvidos e qualidade da mentoria (avaliada via feedback).

- Grau de inovação percebido nas soluções apresentadas (avaliação do júri).
- Oportunidade (Career Day APG)
 - Número de empresas participantes (meta: ≥ 10).
 - Número de jovens inscritos (meta: ≥ 200).
 - Número de entrevistas realizadas (meta: ≥ 50).
 - Percentagem de correspondências efetivas entre jovens e empresas (meta: ≥ 25 matches).

De forma transversal, serão ainda monitorizados indicadores globais como:

- Aumento do número de jovens sócios na APG (meta: crescimento anual $\geq 15\%$).
- Taxa de retenção de jovens associados após o primeiro ano de adesão.
- Grau de notoriedade digital da APG entre estudantes e recém-profissionais (seguidores em redes sociais, interação com conteúdos).
- Avaliação da perceção de valor pelos jovens associados, medida através de inquéritos anuais de satisfação.

A recolha sistemática destes dados permitirá identificar pontos fortes e fragilidades na execução do programa, possibilitando a introdução de ajustamentos e garantindo a melhoria contínua. Assim, a monitorização dos resultados transforma-se não apenas num mecanismo de controlo, mas num processo de aprendizagem organizacional e de reforço da proposta de valor da APG junto das novas gerações.

7. Conclusões

As associações profissionais, em Portugal e no mundo, enfrentam hoje um grande desafio de renovação geracional. Num contexto marcado pela transformação digital, pela globalização e pela emergência de novas formas de trabalho, os jovens assumem-se como atores centrais para a sustentabilidade e o futuro destas instituições. Este público traz consigo dinamismo, inovação, espírito crítico e novas perspetivas capazes de revitalizar estruturas com décadas de história, com as suas novas perspetivas, vivências e realidades.

Contudo, este desafio só poderá ser concretizado se as associações souberem reconhecer o valor das novas gerações, dando-lhes “palavra”, envolvendo-as em processos de decisão, criando oportunidades reais de participação e apresentando uma proposta de valor clara, consistente e acompanhada de ações concretas que validem esse reconhecimento.

No caso da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), ficou evidente que, apesar do prestígio e do legado associativo acumulado ao longo de mais de 60 (sessenta) anos, a ausência de uma estratégia formalizada de *Employer Branding* Jovem limita a sua capacidade de atrair e reter estudantes e recém-profissionais. As entrevistas realizadas a sócios aderentes e efetivos demonstraram que os jovens procuram proximidade digital, experiências práticas de desenvolvimento e espaços de participação ativa, enquanto os sócios séniores reconhecem a importância da intergeracionalidade e da renovação como fatores críticos de sustentabilidade. Assim, o equilíbrio entre tradição e inovação revela-se essencial para que a APG se mantenha relevante para as próximas gerações.

A proposta estratégica APG Next Generation, desenvolvida neste estudo, surge precisamente como resposta a este diagnóstico, procurando estruturar uma abordagem integrada de *Employer Branding* Jovem assente em quatro eixos fundamentais: representação, conexão, inovação e oportunidade. Através de programas como os embaixadores universitários, os círculos intergeracionais, os desafios de impacto jovem e o *Career Day* APG, é possível aproximar a associação dos jovens, criar pontes de diálogo com os profissionais mais experientes e reforçar a ligação ao mercado de trabalho. Para garantir a eficácia desta proposta, foram ainda definidos indicadores de sucesso que permitem monitorizar os resultados, corrigir desvios e promover a melhoria contínua.

Considera-se que este estudo constitui um ponto de partida sólido para a reflexão estratégica da APG e de outras associações profissionais que enfrentam o mesmo desafio de renovação geracional. Recomenda-se, portanto, que a APG adote uma perspetiva de

envolvimento genuíno das novas gerações, dando-lhes espaço de participação efetiva e reconhecendo o seu contributo através de iniciativas tangíveis e consistentes. Este posicionamento será determinante para assegurar a legitimidade da associação junto dos jovens e consolidar a sua sustentabilidade no futuro, onde todos ganham.

Não se podia deixar de dizer, que futuramente recomenda-se, que investigações futuras explorem esta temática através de abordagens quantitativas, que permitam medir o impacto de estratégias de *Employer Branding* Jovem em variáveis como satisfação, retenção e *engagement*. Estudos comparativos com outras associações profissionais portuguesas e internacionais poderão igualmente enriquecer a discussão, identificando práticas replicáveis e tendências globais. Mais do que uma questão estratégica, a renovação geracional deve ser entendida como uma condição vital para a sobrevivência e relevância das associações profissionais no século XXI, cabendo às organizações de hoje preparar o caminho para as gerações de amanhã.

8. Referências Bibliográficas

- Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. (2024). Quem somos – Missão, visão e objetivos. <https://apg.pt/quem-somos/>
- Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. (2025). Revista Pessoas (N.º 128, junho). <https://apg.pt/revista>
- American Psychological Association. (2025). Ageism. In APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/ageism>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Biscaia, R., & Rego, A. (2024). Branding associativo: Como construir reputação institucional no terceiro setor. *Revista Portuguesa de Marketing*, 39(2), 58–74.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Cardoso, A., & Simões, M. (2023). Participação juvenil em associações profissionais: Um estudo sobre boas práticas em Portugal [Tese de mestrado, Universidade de Coimbra].
- Costa, A., & Almeida, T. (2024). Employer branding e Geração Z: Desafios e estratégias para atrair talento emergente. *Revista Gestão Contemporânea*, 12(1), 45–61.
- Costa, L., & Moreira, D. (2025). Riscos reputacionais na gestão da marca empregadora: A perceção dos jovens talentos. *Estudos de Gestão e Comunicação*, 11(1), 30–47.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Duarte, R., & Freitas, C. (2025). A proposta de valor percebida pelos colaboradores jovens: Um estudo em contexto associativo [Tese de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa].
- Faria, M., & Sousa, B. (2023). Idadismo organizacional: Perceções e impacto nos jovens profissionais. *Revista Sociologia e Trabalho*, 66(2), 85–102.
- Fernandes, C., & Cardoso, P. (2023). Retenção de talento júnior no terceiro setor: Fatores críticos de sucesso. *Revista de Estudos Organizacionais*, 9(1), 64–79.
- Ferreira, J., & Morais, R. (2022). Benchmarking associativo: Aprendizagem organizacional em redes colaborativas. *Revista Portuguesa de Gestão de Pessoas*, 7(2), 101–118.

- Fonseca, S., & Alves, H. (2023). Adoção de práticas de employer branding em contextos não lucrativos: O papel do benchmarking. *Gestão e Sociedade*, 18(3), 130–147.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Martins, P., & Azevedo, M. (2024). Jovens profissionais e engagement organizacional: O impacto do desalinhamento entre discurso e prática. *Revista de Psicologia do Trabalho*, 15(1), 77–93.
- Martins, V., & Sousa, L. (2025). Employer branding e valor simbólico: A nova proposta de valor nas organizações. *Cadernos de Gestão Estratégica*, 18(1), 39–55.
- Mendes, J. (2020). Gestão estratégica de pessoas em associações: Entre o voluntariado e a profissionalização [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa].
- Mendes, J., & Rocha, I. (2024). Branding e juventude: Estratégias de comunicação inclusiva para organizações associativas. *Revista Comunicação e Sociedade*, 25(2), 59–76.
- Morais, R. (2017). A gestão estratégica de pessoas no contexto português: Da teoria à prática [Tese de mestrado, Universidade do Minho].
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nogueira, D. (2024). Employer branding em organizações sem fins lucrativos: O papel do propósito na fidelização de jovens. *Revista Ciências Sociais Aplicadas*, 20(1), 32–48.
- Oliveira, A. (2020). A participação juvenil em associações profissionais: Barreiras, motivações e impacto na empregabilidade [Tese de mestrado, Universidade do Porto].
- Pereira, R., & Gomes, P. (2019). Gestão estratégica de pessoas em Portugal: Práticas e tendências. *Revista RH em Foco*, 8(2), 21–38.
- Pereira, S., & Nunes, F. (2024). Fatores de sucesso no employer branding para talentos júnior: Uma abordagem estratégica. *Revista Lusófona de Gestão*, 17(1), 48–67.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Ribeiro, F., & Teixeira, C. (2024). Employer branding e Geração Z: O papel da missão e da autenticidade [Tese de mestrado, Universidade Católica Portuguesa].

- Ribeiro, F., & Teixeira, C. (2025). Perceções sobre a marca institucional em jovens profissionais: Uma análise qualitativa. *Revista Portuguesa de Ciências do Trabalho*, 13(2), 112–129.
- Rodrigues, J., & Marques, T. (2023). Employer branding no setor social: Desafios e oportunidades. *Revista Portuguesa de Economia Social*, 10(1), 33–51.
- Santos, D. (2020). Atração e retenção de jovens talentos em associações sem fins lucrativos [Tese de mestrado, Universidade de Aveiro].
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Review Press.
- Vieira, C. (2019). O papel das associações profissionais na empregabilidade de recém-licenciados: Estudo de caso em contexto nacional [Tese de mestrado, Universidade de Lisboa].
- Vieira, C. (2021). Jovens, associações e empregabilidade: A experiência portuguesa. *Revista da Juventude & Sociedade*, 11(1), 53–69.
- World Health Organization. (2021). Global report on ageism. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2011). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630002700607>

9. Anexos

9.1. Anexo A – Perguntas de Entrevista

Parte I
Enquadramento Geral do Sócio

1º - Pode dizer-me há quanto tempo é sócio da APG? E que tipo de sócio é?

2º - Como conheceu a Associação? O que o(a) motivou a aderir?

3º - Participa regularmente nas atividades ou eventos promovidos pela APG? Porquê?

Parte II
Perceção sobre a Imagem e Proposta de Valor da APG

1º - Como descreveria a imagem da APG junto do público jovem / estudantes / jovens profissionais?

2º - Acredita que a APG está alinhada com os interesses e valores das novas gerações? Porquê?

3º - Que atributos associa à marca APG? (ex: tradição, inovação, influência, proximidade, dinamismo, etc.)

Parte II
Perceção sobre a Imagem e Proposta de Valor da APG

4º - Considera que a proposta de valor da APG é clara para novos membros? O que poderia ser melhor comunicado?

Parte III
Motivadores de Afiliação e
Envolvimento

1º - O que mais valoriza na sua experiência como sócio/sócia da APG?

2º - O que o(a) motiva a manter-se ligado à Associação?

3º - Que benefícios concretos (profissionais, pessoais ou sociais) retirou até hoje da sua ligação à APG?

4º - Considera que existe espaço suficiente para jovens participarem ativamente na vida associativa? Dê exemplos.

Parte IV
Comunicação e Linguagem
Institucional

1º - Acha que os canais de comunicação da APG (site, redes sociais, newsletters) são eficazes e atrativos para os jovens?

2º - Que tipo de conteúdos ou formatos considera mais eficazes para comunicar com os sócios júnior?

3º - Que sugestões daria para aproximar a linguagem institucional aos jovens?

Parte V
Employer Branding e Futuro da APG

1º - O que acha que a APG poderia fazer para ser mais atrativa para estudantes e jovens profissionais?

2º - Na sua opinião, o que diferencia a APG de outras associações ou entidades similares?

3º - Como poderia a Associação reforçar o sentimento de pertença e identidade entre os sócios mais jovens?

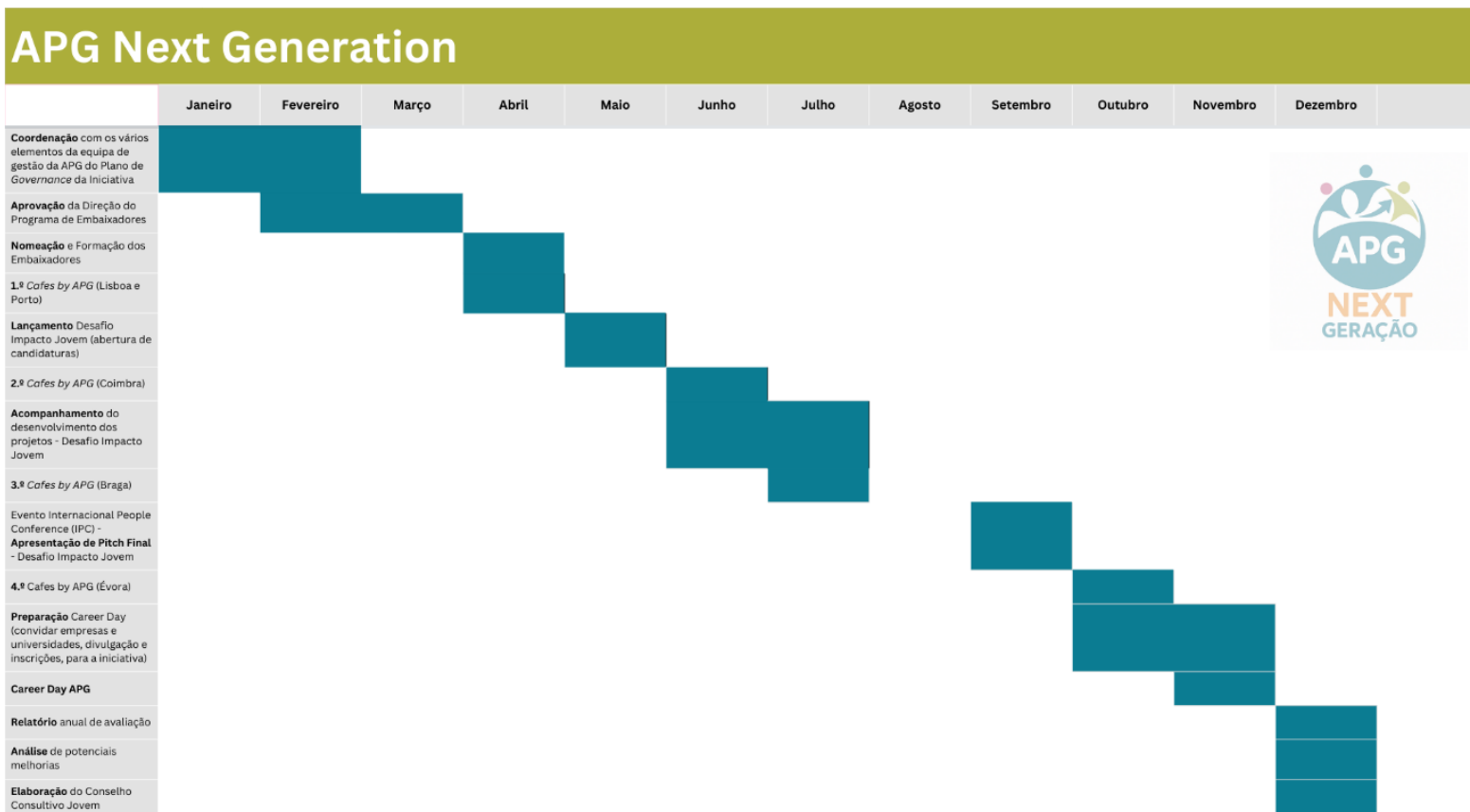
4º - Que iniciativas (mentorias, eventos, projetos, programas de embaixadores, etc.) considera mais relevantes para envolver novos sócios?

Parte VI
Considerações Finais

1º - Que conselho daria à nova direção da APG para cativar mais jovens sócios?

2º - Gostaria de acrescentar alguma sugestão ou comentário adicional?

9.2. Anexo B - Cronograma (Plano de atividades – APG Next Generation)



9.3. Anexo C - Análise Swot (APG Next Generation)

